

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan kebutuhan utama bagi manusia untuk menjalani kehidupan ini. Manusia berpendidikan sangat menentukan perbedaannya dengan para pendahulunya. Hal ini menciptakan suatu pendapat bahwa kondisi bangsa dipengaruhi oleh pendidikan yang ada saat ini.¹ Pengembangan aspek-aspek kehidupan dengan pendidikan Islam meliputi spiritual, intelektual, imajinasi, keilmiahan dan lain-lain secara individu ataupun secara kelompok serta memberikan dorongan bagi kedinamisan aspek-aspek tersebut menuju kebaikan dan pencapaian kesempurnaan hidup, baik hubungannya dengan dengan sang Khaliq (*habl min al-Allah*) atau dengan sesama manusia (*habl min al-nas*). Pondok pesantren merupakan lembaga Islam tradisional yang tertua di Indonesia dan merupakan lembaga pendidikan Islam yang diterapkan umat Islam di Indonesia. Secara historis kultural pesantren yang menjadi salah satu lembaga pendidikan dikatakan sebagai *training center* yang otomatis menjadi *cultural center* Islam yang berakar dari usaha bersama masyarakat muslim dan secara hukum menjadi tanggung jawab pemerintah.²

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berkarakter unik dan berbeda dengan yang lainnya. Secara historis, pendidikan tertua di Indonesia

¹ Ahmad Syafii Ma'arif, *Pendidikan Islam di Indonesia: Antara Cita dan Fakta*, (Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yoga, 1991), 8.

² Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 40.

adalah pondok pesantren yang merupakan bentukan pendidikan asli Indonesia. Perkembangan pesantren beriringan dengan masuknya agama Islam di Indonesia dan berkembang menyesuaikan tuntutan pendidikan dan ikut andil dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Secara khusus pesantren bertanggung jawab atas tradisi keagamaan (Islam) dalam arti yang seluas-luasnya.³ Eksistensi pondok pesantren dengan segala aspek kehidupan dan perjuangannya, memiliki nilai strategis dalam membina insan yang berkualitas baik dimensi iman, ilmu dan amal.

Berdirinya pondok pesantren bertujuan untuk membentuk manusia yang utuh (*kaffah*) yaitu manusia yang bertakwa kepada Allah swt, sehat jasmani dan rohani, berakhlak mulia, mandiri dan berilmu (mampu memberikan jawaban segala permasalahan masyarakat khususnya masalah agama). Belajar di pondok pesantren didasarkan pada kewajiban dan ibadah kepada Allah swt bukan bertujuan untuk memperoleh kehidupan dunia yang serba ada.⁴

Ada dua pendapat tentang munculnya pondok pesantren di Indonesia yakni berasal dari tradisi dan sistem pendidikan model pondok pesantren asli Indonesia.⁵ Model pendidikan pesantren yang berkembang di seluruh Indonesia mempunyai nama dan berbagai bentuk, istilah pesantren berasal dari Jawa, rangkang sebagai penyebutan pesantren dari daerah Aceh, dan istilah surau berasal dari Sumatera Barat. Tetapi familiernya dikenal dengan

³ Manfred Opan dan Wrefgang Karcher, *Dinamika Pesantren*, (Jakarta: P3M, 1987), 89.

⁴ Zamakhsyari Dofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1985), 55.

⁵ Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, Pertumbuhan dan Perkembangannya* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam Indonesia, 2003), 7.

sebutan pondok pesantren yang menjadi komunitas dan lembaga pendidikan yang tersebar di pelosok negeri Indonesia dengan berbagai peran yang dilakukan pesantren. Lembaga tersebut telah melahirkan banyak kepemimpinan bangsa Indonesia di masa lalu, kini dan agaknya juga di masa yang akan datang. Alumni pesantren telah memberikan kontribusi yang besar dalam perkembangan pembangunan Indonesia.

Adapun fungsi pokok dari pondok pesantren yakni transformasi pengetahuan agama, pengaderan generasi ulama, menjaga kultur budaya, kontrol sosial, dan tempat menanamkan nilai-nilai Islam. Era globalisasi saat ini menuntut pesantren untuk segera melakukan upaya-upaya perbaikan dan menyusun rancangan strategis agar pesantren tetap eksis dalam mempersiapkan generasi-generasi yang bisa diandalkan seperti pada zaman sejarahnya. Selain itu, agar pesantren dapat tetap *survive* dalam percaturan kehidupan global dengan tanpa menghilangkan nilai-nilai pesantren dan keunikan pesantren itu sendiri.

Pesantren yang mempunyai nilai lebih dalam bidang keilmuan dengan transmisi dan internalisasi moral yang menjadikan pesantren sebagai bentuk lembaga pendidikan lokal genius.⁶ Dengan adanya modernisasi yang telah mewarnai setiap aspek kehidupan, pembaharuan yang dilakukan pesantren sangat diperlukan dengan karakteristik tersendiri yakni perubahan mengikuti proses modernisasi yang dinamis tanpa meninggalkan karakter dasar pesantren.

⁶ Malik Fajar, *Visi Pembaruan Pendidikan Islam* (Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia /LP3NI; 1998), 126.

Sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi pondok pesantren tersebut dan sekaligus menarik "pangsa pasar", maka pondok pesantren harus melakukan pembaharuan. Arah yang jelas harus ditentukan, sebelum diimplementasikan dalam langkah-langkah pembaharuan. Penentuan arah yang jelas ini akan berimplikasi pada bentuk dan aspek pembaharuan. Malik Fajar mengatakan bahwa, ingin menatap masa depan pendidikan Islam yang mempunyai kemampuan menyelesaikan permasalahan dan terwujudnya pengetahuan yang global guna mendukung kemaslahatan umat dengan peran strategisnya melalui (1) kejelasan antara yang dicita-citakan dengan langkah-langkah operasional, (2) penguatan di bidang sistem kelembagaan, dan (3) perbaikan atau pembaharuan mekanisme manajemen.⁷

Dua hal yang mendasari keunikan pesantren yakni menjawab perubahan sosial di masyarakat dan pemaknaan rahmatil lil alamin keseluruhan lapisan bangsa.⁸ Keberadaan pesantren dalam menatap masa depannya telah mengalami kemajuan yang sangat menggembirakan. Hal ini disebabkan adanya komunitas intensif antara para kiai penanggung jawab pesantren dengan para pembaharu Islam. Pondok pesantren yang pada awalnya digunakan tempat mempelajari ilmu agama secara tradisional, kini telah berkembang menjadi sarana pendidikan pada umumnya.⁹

Modernisasi menjadi tantangan tersendiri bagi pesantren yang menuntut bersikap adaptif dan adoptif terhadap sistem baru, serta selalu

⁷ Malik Fajar, *Visi Pembaharuan ...*, 33

⁸ Said Aqil Siradj (et.al), *Pesantren Masa Depan, Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 202

⁹ Ziemik, Manfred, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, terjemahan Bucthe B. Soedjojo, P3M, Cet.I. (Jakarta: Media Press, 1986), 2

menyempurnakan kurikulum yang disesuaikan dengan tuntutan zaman. Dalam kehidupan modern ini, kita tidak cukup hanya berbekal moral yang baik, tetapi perlu dilengkapi dengan keahlian (*skill*) atau keterampilan yang relevan dan sinergis dengan dunia kerja. Untuk menghadapinya, pesantren seyogyanya mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) dengan sebaik-baiknya, tidak hanya bertumpu pada kepintaran kognisi yang bersumber pada otak (*head*) dan kesucian hati (*heart*) semata, tetapi juga harus berorientasi pada keterampilan (*hand*) sehingga terjalin keselarasan antara ilmu, iman dan amal. Pondok pesantren harus berijtihad untuk mencari format baru untuk kualitas dan mutu pendidikan dan *out put* bagi santrinya.

Muhaimin menjelaskan bahwa sesuatu yang paling abadi di dunia adalah perubahan. Tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia karena akan mengalami perubahan. Demikian halnya dengan kondisi masyarakat juga mengalami perubahan. Itulah sebabnya setiap organisasi termasuk lembaga pendidikan seperti sekolah/madrasah juga harus memiliki perubahan.¹⁰

Organisasi tidak akan berfungsi tanpa adanya penggerak komponen-komponennya yakni pemimpin. Kemampuan memperkirakan terjadinya perubahan internal dan eksternal organisasi merupakan kunci utama bagi pemimpin melakukan aktivitas organisasi sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Hasil perkiraan tersebut tertuang dalam visi yang di sepakati dan ditentukan oleh semua elemen organisasi dan diwujudkan dalam tindakan sesuai strategi yang dirancang. Pemimpin yang memberikan arah

¹⁰ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya Dalam Pengembangan Sekolah Dasar)*, (Jakarta: Kencana Media Group, 2009), 65

dan makna jelas pada efektivitas organisasi merupakan pemimpin visioner. Dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi pemimpin dituntut mempunyai komitmen mengawal, merencanakan langkah-langkah kerja, dan mewujudkan ke tindakan nyata serta mengevaluasi pelaksanaan sebagai bentuk kepemimpinan visioner.

Pondok pesantren sebagai salah satu bagian dari lembaga pendidikan tentunya akan mengalami perubahan setiap saat. Perubahan sudah sewajarnya dilakukan oleh pondok pesantren karena perubahan selera masyarakat terhadap pendidikan juga mengalami perubahan. Untuk mewujudkan lembaga pendidikan sesuai kebutuhan konsumen maka sangat dibutuhkan pemimpin yang mempunyai pemikiran inovatif yang diwujudkan dalam pandangan pemimpin yang visioner. Hal yang mendasar dari pemimpin visioner adalah kemampuannya melihat berbagai kemungkinan yang terdapat dalam sesuatu yang pantas diperjuangkan serta mampu menghubungkan kebutuhan dengan kemungkinan yang ada.¹¹

Pemimpin visioner di pondok pesantren yang tidak lain adalah seorang kiai sebagai agen utama dalam perubahan lembaga pendidikan yang ada di pesantren. Kehadiran kiai dengan pola kepemimpinan visioner sangat dibutuhkan dalam mewujudkan perubahan pendidikan pesantren yang berkualitas dan terciptanya pelayanan pendidikan yang memenuhi kebutuhan konsumen. Pemimpin memiliki peran peting bagi perubahan lembaga pendidikan karena keberhasilan perubahan lembaga tergantung pada *mindset*

¹¹ Ibid., 48-49.

pemimpin serta komitmen menjaga proses perubahan.

Perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan fungsi manajerial dari aktivitas kepemimpinan yang mendorong tercapainya tujuan dan target organisasi. Interaksi sosial dan kerjasama dalam suatu organisasi dengan kesatuan visi menjadi kekuatan yang efektif secara individual maupun kelompok. Visi sebagai arah dan pemersatu elemen organisasi akan berfungsi melalui pemimpin yang menyatu secara *dhahir* dan batin dengan visi organisasi.

Visi organisasi sebagai arah dan tujuan organisasi yang menjadi karakter kepemimpinan visioner. Kemampuan pemimpin menjadi penentu terlaksananya perencanaan aktivitas organisasi yang mencakup pemaparan program, pelaksanaan, evaluasi dan pemecahan masalah sesuai visi organisasi. Pola kepemimpinan ini memberikan dorongan dan kekuatan bagi organisasi dalam berbagai kondisi yang berkembang, sehingga mampu bertahan dengan segala bentuk perubahan yang terjadi.

Menurut Arifin, ada enam tanggung jawab pemimpin. Pertama, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, pemotivasian, dan perkembangan anggotanya. Kedua, bertanggung jawab atas keberhasilan dalam pencapaiannya. Ketiga, berkewajiban memberikan komitmen dan layanan sepenuhnya bagi para anggota dan masyarakat luas. Keempat, bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari institusi pembantu. Kelima, bertanggung jawab mempromosikan potensi bakat minat bagi anggota melalui cara yang sehat dan positif. Keenam, bertanggung jawab

membangu karakter dan spiritualitas berbasis nilai, ideologi, dan filosofi yang menjadi inspirasi bagi para anggota dan masyarakat luas.¹²

Tercapainya tujuan organisasi sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan yang merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mewujudkan tujuan dan aktivitas organisasi. Pemimpin adalah orang-orang yang tahu apa yang harus dikerjakan, memiliki kemampuan dan kelebihan yang melebihi kemampuan orang lain, mempunyai kecakapan, kemampuan untuk mawas diri, kemampuan mengajak, membimbing, memberikan fasilitas, dan memberi motivasi kepada orang lain. Selain itu juga harus memiliki kemampuan untuk mampu membina orang lain untuk membentuk satu kesatuan kerja dan bersama-sama mereka bekerja, dan bahkan rela berkorban demi tercapainya visi organisasi.

Karakteristik kepemimpinan berkembang setiap masa yang dilalui organisasi. Pada dasarnya seiring perkembangan waktu banyak bentuk kepemimpinan mulai dari karismatik, transformasional, militeristik, situasional, operasional, dan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan dalam perubahan zaman dan arus globalisasi yang sesuai adalah kepemimpinan visioner.

Problematika pendidikan di pondok pesantren mayoritas masih belum menyesuaikan dengan kebutuhan perkembangan teknologi dan sains. Faktor penghambat proyeksi tersebut antara lain seputar biaya, sistem administrasi, pengelolaan pendidikan, dan ketersediaan sumber daya manusia yang berasal

¹² Imron Arifin, *Kepemimpiann Kepala PAUD dalam mengimplementasikan pembelajaran Sentra studi kasus PAUD/KB Unggulan Nasional Anak Saleh Malang*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2009), 36.

dari internal pesantren. Pola kiai memimpin sebuah pesantren, menggunakan berbagai strategi, gaya atau tipe kepemimpinan yang berbeda-beda. Ada suatu pandangan mengatakan bahwa dalam memimpin sebuah pesantren, tidak ada pola atau gaya kepemimpinan kiai yang spesifik yang berlaku dalam semua situasi, tetapi bersifat kondisional. Pengembangan yang terjadi setiap saat dan menuntut sebuah organisasi untuk berkembang serta terus melakukan perbaikan. Oleh karena itu, kepemimpinan visioner kiai adalah pola kepemimpinan yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren saat ini. Kepemimpinan visioner ini cukup diyakini akan mampu menjawab tantangan pengembangan pondok pesantren yang mengikuti perkembangan zaman.

Proses mewujudkan tujuan organisasi dilandasi visi dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin secara aktif dan berpartisipasi penuh dalam implementasi rencana yang sudah ditetapkan. Posisi pemimpin sebagai patner dalam organisasi memberikan dampak efektifnya komunikasi dan interaksi yang dibangun yang memberikan kemudahan dalam menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi. Penyelesaian masalah berdasarkan hasil musyawarah dalam menentukan jalan keluar bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan visioner kiai di pondok pesantren dengan pondok pesantren membuka diri dengan tidak hanya mengelola pendidikan keagamaan tetapi juga mengelola pendidikan keterampilan dan pendidikan jalur formal pemerintah. Banyak dijumpai pondok pesantren mempunyai

lembaga pendidikan formal mulai tingkat SD/MI sampai tingkat SLTA atau SMK bahkan perguruan tinggi. Di sisi lain yang menjadi ciri kepemimpinan visioner terjalannya hubungan yang erat antara kiai dengan wali santri. Jaringan komunikasi ini terbentuk mulai wali santri memasukkan anaknya ke Pondok Pesantren bahkan sampai sudah alumni tetap terjalin hubungan yang sangat baik antar wali santri dan kiainya.

Sumber daya dan fungsi manajemen digerakkan oleh pola kepemimpinan yang mempunyai tanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Indikator kualitas pemimpin dilihat dari kemampuannya memberdayakan seluruh komponen yang ada dalam organisasi terlebih sumber daya personalnya. Peran kepemimpinan dapat dilihat dari aspek peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Ketiga peran tersebut akan terwujud dengan kemampuan pemimpin mengimplementasikan gaya kepemimpinannya kepada seluruh bawahan agar memahami tugas dan fungsinya masing-masing.¹³ Peningkatan sumber daya manusia di organisasi merupakan tanggung jawab pemimpin sehingga efektivitas tugas dan perannya sangat ditentukan oleh peranan yang dilaksanakan. Pemahaman karakteristik setiap bawahan yang berbeda menjadi tantangan bagi pemimpin untuk mampu menggerakkan dan mengaktifkan kinerja bawahan.

Berangkat dari paparan di atas tentang perubahan lembaga pendidikan termasuk di dalamnya Pondok Pesantren yang sangat bergantung pada kepemimpinan visioner kiai, penulis tertarik mengangkat penelitian tentang

¹³ Werren Bennis & Burt Nanus, *Leaders Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. (PT.Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia: Jakarta, 2006), 13

kepemimpinan visoner kiai dari Pondok Pesantren Hidayatullah Jombok Pule Trenggalek dalam meningkatkan akses layanan pendidikan pesantren. Pondok Pesantren Hidayatullah yang berada di naungan Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah. Lokasi pesantren ini di desa Jombok, kecamatan Pule Kabupaten Trenggalek yang berjarak 22 kilometer dari pusat dengan geografis daerah pegunungan. Pondok Pesantren Hidayatullah sebagai satu-satunya pondok pesantren di wilayah kecamatan Pule Trenggalek. Sehingga menjadi pusat kegiatan keagamaan masyarakat dan menjadi rujukan bagi masyarakat Pule dalam kajian-kajian keagamaan. Pondok pesantren ini yang berlandaskan Ahlussunnah wal Jama'ah, dan telah berkembang baik sejak berdirinya pada tahun 1977 oleh K.H. Ma'shum.¹⁴

Pondok Pesantren Hidayatullah mengelola berbagai unit pendidikan antara lain; 1) Formal seperti Play Group (PAUD), TK Al- Hidayah, SD Islam, Program Wajar Salafiyah Wustho, SMP Islam Hidayatulloh, dan SMK Hidayatulloh. Mulai tahun 2015 lembaga pendidikan formal di pondok pesantren ini bertambah dengan berdirinya 2 lembaga pendidikan yaitu Madrasah Tsanawiyah Hidayatullah, dan Madrasah Aliyah Hidayatullah; 2) Pendidikan Non-Formal meliputi TPQ Hidayatulloh, Madrasah Diniyah Hidayatulloh, Pondok Pesantren, dan Panti Asuhan Ad-Du'afa.¹⁵

Pondok Pesantren Hidayatullah disamping mengelola pendidikan pesantren dan pendidikan formal baik naungan Kementerian Agama maupun

¹⁴ Hasil wawancara dengan KH. Yusuful Hamdani, S.Pd.I, MSI selaku ketua Umum Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah, dan observasi dokumen pada tanggal 28 September 2017.

¹⁵ Observasi awal tanggal 28 September 2017 dari dokumen Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah

Kementerian Pendidikan Nasional juga mengelola berbagai usaha yang berfungsi secara khusus memberikan bekal keterampilan bagi santri dan secara umum memberikan manfaat bagi masyarakat Kecamatan Pule. Bentuk usaha yang dijalankan dengan sistem Koperasi Pesantren meliputi: Program Simpedik (Simpanan Pendidikan) yang saat ini berjumlah 960 penabung, Program Talangan Haji, Tabiha (Tabungan Hidayatulloh), Tazkiah (Tabungan Zakat Infaq dan Shodaqoh), Taharoh (Tabungan Haji dan Umroh), Super mini market (Kitab, ATK, Foto Copy, dll), Kantin YPP Hidayatulloh, Industri Konveksi (HMC Collection), Percetakan dan Sablon HM Grafika, Radio Komunitas Pesantren (HM Angkasa), HEC (*Hidayatulloh Education Center*), HEC.Net 1, HEC.Net 2, HMM (Hidayatulloh Mini Market), HM Trans, Katering Hidayatulloh, Produksi Eskrim, dan Produksi Songkok Nasional Al Khanza.¹⁶

Kiai sebagai pemegang kekuasaan dan kebijakan tertinggi di pondok pesantren tersebut, berperan dalam melakukan pembaharuan pesantren dengan mengeluarkan berbagai kebijakan-kebijakan yang bermanfaat bagi kemajuan pesantren. Dalam hal manajemen, sekilas yang peneliti ketahui pondok pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek sudah ada penataan manajemen kelembagaan, khususnya pola pembagian kerja yang modern, terstruktur dan terprogram baik, dengan ciri khas berbeda. Sehingga perlu digali mengenai pembagian kerja tersebut sudah berjalan dengan efektif sesuai dengan tugasnya masing-masing atau terjadi adanya tumpang tindih

¹⁶ Observasi awal tanggal 28 September 2017 dari dokumen Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah

dalam pelaksanaannya.

Dalam studi pendahuluan yang telah dilakukan, peneliti menemukan peranan kiai dalam memberikan layanan kepada siapapun di pondok pesantren, kiai bersikap ramah, santun, dan penuh kesahajaan kepada siapa pun yang datang menemui beliau baik itu wali santri, santri, maupun pihak eksternal yang bermaksud berkunjung. kiai mengajak komunikasi yang datang dengan tanpa adanya pembatas sebagaimana keluarga sendiri. Hal ini memberikan gambaran awal bahwa kiai selalu bersikap tangan terbuka kepada siapa pun tanpa adanya diskriminasi sebagai salah satu bentuk layanan yang diterapkan di pondok pesantren. Hal ini senada dengan yang disampaikan Khoirul Anam sebagai berikut.

Abah Kiai Ma'shum selalu terbuka menerima tamu yang datang siapa pun dia, dan tidak ada batasan waktu untuk hal itu. Walaupun beliau juga menjabat sebagai syuriah NU Trenggalek, tetapi beliau tetap melayani tamu kapan pun dan siapa pun yang datang. Kadang wali santri yang datang berkunjung sekalipun malam, alumni, masyarakat sekitar, dan dari pihak luar. Yang menjadi ciri khas di pondok sini, setiap tamu yang datang selalu diajak makan bersama dengan khas makanan daerah sini apa adanya, ya.. daerah gunung..hal itu menambah keakraban dan kekeluargaan yang dijalin oleh kiai Ma'shum.¹⁷

Di Pondok Pesantren Hidayatullah ini kiai mengajarkan santrinya untuk menghormati, santun dan ramah menerima tamu. Sikap tersebut merupakan citra baik pondok pesantren yang memberikan layanan terbaik dalam berinteraksi dengan pihak mana pun. Hal ini diperjelas oleh Yusuf Hamdani berikut ini.

¹⁷ Wawancara dengan Khoirul Anam, Pengurus Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek tanggal 28 September 2017

Layanan yang diberikan oleh kiai Ma'shum disamping sikap menerima dan tidak diskrimasi, sebagaimana yang dijumpai dalam studi pendahuluan beliau tidak segan-segan memberikan contoh kepada santri untuk selalu menghormati tamu dan menghargai mereka. Sikap sapa, senyum dan siap membantu di tanamkan kepada santri, terutama dibagian depan kantor pusat yang merupakan rumah kiai ada santri yang bertugas menerima tamu dan menyambut yang baru datang, dan selanjutnya diantar menemui kyai.¹⁸

Layanan yang dilaksanakan berkaitan dengan kebutuhan wali santri pondok pesantren Hidayatullah menggunakan sistem layanan terpadu satu pintu yakni seluruh layanan terpusat di kantor sentral pondok pesantren. Kantor induk mempunyai hak akses penuh mengelola layanan baik informasi, layanan finansial, layanan program santri, dan juga layanan kesejahteraan. kiai sebagai pimpinan memberikan ketentuan mengenai regulasi layanan baik itu yang bersifat fisik maupun layanan nonfisik sebagai pedoman dalam melaksanakan layanan di pondok pesantren. kiai melalui pengurus menentukan sistem layanan tersebut dalam bentuk tata kelola layanan dan pedoman yang dijadikan referensi bagi seluruh pengurus, santri, dan kiai sendiri dalam bertindak dan berinteraksi dalam memberikan layanan kepada siapa pun di pondok pesantren ini. Hal ini sesuai pernyataan Lukmanul Hakim berikut ini.

Hal yang menjadi pedoman kami melaksanakan segala sesuatu di pondok ini adalah segala sesuatu yang sudah ditentukan oleh Kyai. secara tertulis itu tertuang dalam pedoman tugas dan fungsi sesuai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga pondok pesantren Hidayatullah. Kami memberikan layanan dan menjalankan tugas sesuai dengan petunjuk tersebut.¹⁹

¹⁸ Wawancara dengan Yusuf Hamdani, Ketua Harian Yayasan Ponok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek tanggal 28 September 2017

¹⁹ Wawancara dengan Lukmanul Hakim, Pengurus Yayasan Ponok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek tanggal 28 September 2017

Ketentuan yang menjadi pedoman dan arah pelaksanaan segala kegiatan di pesantren berpusat pada ketentuan kyai. Hal ini memberikan gambaran bahwa kiai merupakan ruhnya pesantren dan menjadi visi bagi pesantren itu sendiri. Segala sesuatu yang berhubungan dengan layanan, tugas dan fungsi-fungsi di pesantren sesuai visi yang ditetapkan oleh kiai yang bertujuan mewujudkan layanan bagi umat dengan layanan yang terbaik. Dari gambaran tersebut Pondok Pesantren Hidayatullah mempunyai keunikan tersendiri, sehingga penelitian ini berjudul **Kepemimpinan Visioner kiai Dalam Mewujudkan Layanan Prima Di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek.**

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan paparan di atas fokus penelitian dalam penelitian adalah kemampuan kiai merumuskan visi, kemampuan kiai mengimplementasikan visi, dan evaluasi layanan prima di pondok pesantren. Adapun pertanyaan penelitiannya sebagai berikut.

1. Bagaimana kemampuan kiai merumuskan visi dalam mewujudkan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek?
2. Bagaimana kemampuan kiai mengimplementasikan visi dalam mewujudkan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek?
3. Bagaimana evaluasi pelaksanaan layanan prima Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan merumuskan temuan kemampuan kiai merumsukan visi dalam mewujudkan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek.
2. Untuk menganalisis dan merumuskan temuan kemampuan kiai mengimplementasikan visi dalam mewujudkan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek.
3. Untuk menganalisis dan merumuskan temuan evaluasi pelaksanaan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menambah pengetahuan, pengalaman, wawasan, dan membangun konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu manajemen, khususnya mengenai gambaran kepemimpinan visioner kiai pada pondok pesantren, bahan masukan bagi dunia pesantren dan keilmuan kiai untuk mengimplementasikan teori dan ilmu manajemen secara benar dan terarah jika mewujudkan kebijakan yang terkait pembaharuan pengelolaan pondok pesantren, dan bahan kajian bagi kalangan akademisi dalam upaya menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya kepemimpinan visioner kiai pada pondok pesantren

2. Secara Praktis

- a. Bagi lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan yang berharga dalam mewujudkan layanan prima pondok pesantren.
- b. Bagi pimpinan pondok pesantren dan pimpinan lembaga pendidikan yang lain, penelitian ini bermanfaat sebagai wacana pemikiran terhadap pondok pesantren dan lembaga pendidikan yang lain tentang persoalan-persoalan kontemporer yang dihadapi masyarakat muslim konteks kekinian dan bahan masukan yang bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dirinya, khususnya implementasi ilmu manajemen.
- c. Bagi peneliti lain sebagai bahan referensi, bacaan, dan pembanding untuk memperkaya wawasan pengetahuan dalam melakukan penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan visioner kiai dalam mewujudkan layanan prima di pesantren
- d. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi semua pihak yang berkompeten terkait terutama dengan pendidikan Pondok pesantren, sebagai dasar masyarakat dapat memilih dan mengambil kebijakan untuk pendidikan anaknya.

E. Penegasan Istilah

1. Penegasan istilah secara konseptual

a. Kepemimpinan Visioner Kiai

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin mewujudkan gagasan dan idenya yang bersumber dari interaksi anggota dan *stake holder* dengan membuat, menetapkan, mengomunikasikan, mentransfer, dan melaksanakannya dalam mencapai tujuan organisasi.²⁰ Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin mewujudkan gagasan dan idenya yang bersumber dari interaksi anggota dan *stake holder* dengan membuat, menetapkan, mengomunikasikan, mentransfer, dan melaksanakannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan visioner kiai dalam penelitian ini adalah kemampuan pimpinan pondok pesantren dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, menyosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran idealnya untuk mencapai tujuan organisasi pesantren.

b. Layanan Prima

Layanan prima adalah pelayanan dengan standar kualitas yang tinggi dan selalu mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan setiap saat, secara konsisiten dan akurat.²¹ Layanan prima dalam penelitian ini

²⁰ Joko Hartono, *Kepemimpinan Visioner Mewujudkan Pendidikan bernuansa Islam siap bersaing di era Glablisasi*, (Surabay: Ponpes Jagad Almussiry, 2014), 14

²¹ Nina Rahmayanty, *Manajemen Pelayanan Prima : Mencegah Pembelotan dan Membangun Customer Loyalty*. (Jakarta :Graha Ilmu,2013), 18

adalah layanan terbaik di pesantren yang dilakukan oleh kiai dalam memenuhi kebutuhan pengguna jasa pondok pesantren yang berdasarkan arah dan tujuan pesantren.

c. Kemampuan Merumuskan Visi

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu.²² Kemampuan merumuskan visi dalam penelitian ini adalah kapasitas pemimpin merumuskan visi dengan pernyataan yang jelas agar menjadi komitmen semua personel dalam mewujudkannya dan mengolaborasi informasi, cita-cita atau gagasan personel lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

d. Kemampuan Mengimplementasikan Visi

Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan.²³ Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke tindakan.²⁴ Kemampuan implementasi visi dalam konteks penelitian ini adalah kapasitas pemimpin dalam mewujudkan visi menjadi aksi dan tindakan nyata.

e. Evaluasi Pelaksanaan Layanan Prima

Evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas (nilai dan arti) sesuatu, berdasarkan

²² Stephen B. Robin, *Organizational Behaviour*, terjemahan Benyamin Molan, (Jakarta: PT Indeks Gramedia, 2006), 52

²³ Usman Sunyoto. "*Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat*", (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2004), 7

²⁴ Aan Komariyah, *Visionary leadership....* 2016, 92

pertimbangan dan kriteria tertentu untuk membuat suatu keputusan.²⁵ Evaluasi layanan prima dalam konteks penelitian ini adalah proses menganalisis secara sistematis dan berkelanjutan dengan dasar standar dan kriteria tertentu dalam pelayanan yang menggunakan standar kualitas dan sesuai kebutuhan pelanggan.

2. Penegasan secara operasional

Penegasan secara operasional dari judul kepemimpinan visioner kiai dalam mewujudkan layanan prima di Pondok Pesantren Hidayatullah Pule Trenggalek, adalah kepemimpinan kiai yang dilandasi dengan kepemimpinan visioner yang diimplementasikan dalam program layanan di Pondok Pesantren. Dari unsur ini peneliti hanya memfokuskan pada visioner kiai dalam mewujudkan layanan prima pondok pesantren dalam bentuk kemampuan kiai merumuskan visi, dan kemampuan kiai mengimplementasikan visi dalam mewujudkan layanan prima di pondok pesantren serta evaluasi pelaksanaan layanan prima di pondok pesantren.

²⁵ Zainal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 8